

**PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP PRESTASI  
KERJA MELALUI MOTIVASI**  
(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang, Pratama Kupang dan  
Denpasar Barat)

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**MADE REFFIE YULIANTARA**  
**NIM : 201710280211029**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**  
**April 2020**

**PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP PRESTASI  
KERJA MELALUI MOTIVASI  
(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang, Pratama Kupang dan  
Denpasar Barat)**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun oleh :**

**MADE REFFIE YULIANTARA  
NIM : 201710280211029**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG  
April 2020**

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**MADE REFFIE YULIANTARA**

201710280211029

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
pada hari/tanggal, Jum'at/ 17 April 2020  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGEJI

Ketua	: Prof. Dr. Bambang Widagdo, M.M.
Sekretaris	: Dr. Widayut, S.E., M.M.
Penguji I	: Dr. Ratih Juliatj, M.Si.
Penguji II	: Dr. Eko Handayanto, M.M.

**PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI  
TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI MOTIVASI  
(Studi Pada KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan  
Denpasar Barat)**

Diajukan oleh :

**MADE REFFIE YULIANTARA**  
**201710280211029**

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Jum'at/ 17 April 2020

Pembimbing Utama

Prof., Dr. Bambang Widagdo, M.M.

Pembimbing Pendamping

Dr. Widayat, S.E., M.M.

Direktur  
Program Pascasarjana



Prof. Akhsanul In'am, Ph.D.

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dr. Eko Mandayanto, M.M.

## KATA PENGANTAR

**Om Swastiastu,**

Puji syukur penulis panjatkan ke hadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa, Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan bimbingan-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : “PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI MOTIVASI (Studi Pada KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat)”.

Penyusunan tesis ini merupakan salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Derajat Gelar S-2 Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang. Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bantuan dan dukungan moral dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Kedua Orangtua penulis, I Ketut Artawan dan I Gusti Agung Ayu Gayatri, atas segala doa, berkat dan restunya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S2 dengan baik.
2. Istri tercinta Luh Gede Tresna Yanti dan putra-putri penulis terkasih, Putu Skyandra Shevantara dan Kadek Sheana Senja Shevantari atas pengorbanan dan kasih sayang yang tak pernah putus selama penulis menempuh program studi bertempat tinggal di kota yang terpisah dengan penulis.
3. Bapak Dr. Fauzan, M.Pd . selalu rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Bapak Prof.,Dr Bambang Widagdo, M.M. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu dan banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini ;
5. Bapak Dr. Widayat, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu dan memberikan masukan dalam penyelesaian tesis ini ;
6. Ibu Dr. Ratih Juliati, M.Si., selaku Dosen Penguji 1 atas masukan dan perbaikan untuk penyempurnaan tesis ini ;
7. Bapak Dr. Eko Handayanto, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen UMM dan Dosen Penguji II atas semua bantuan , bimbingan, waktu dan kesabarannya untuk mengarah penulis menyelesaikan tesis ini ;
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen UMM yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah ikhlas dan sabar dalam mengajar dan membimbing selama proses perkuliahan.



9. Bapak Imam Budi Raharjo yang telah memberikan ijin dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ditengah kesibukan pekerjaan kantor, serta Ibu Nurbaeti Munawaroh selaku Kepala KPP Madya Malang yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian dibawah instansi yang beliau pimpin.
10. Seluruh teman sejawat di KPP Madya Malang, KPP Pratama Kupang dan KPP Denpasar Barat beserta Pimpinannya yang telah membantu penulis selama proses penelitian terutama dalam pemberian ijin penelitian dan informasi.
11. Teman-teman magister manajemen tahun 2017 yang telah berjuang bersama di bangku perkuliahan untuk menuntut ilmu. Semoga ilmu yang kita dapatkan senantiasa mendapatkan berkah dari Tuhan Yang Maha Esa.
12. Semua pihak yang telah membantu proses penyusunan tesis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih atas doa dan dukungannya.
13. Pemerintah dan seluruh perangkat dibawahnya, Aparat TNI dan Polri yang telah mengamankan seluruh wilayah Indonesia selama krisis Covid-19
14. Semua Tenaga medis yang sedang berjuang di garda depan demi kesehatan seluruh bangsa dari wabah Covid-19.
15. Diri penulis sendiri yang tetap bersemangat menyelesaikan program studi khususnya tesis ini ditengah kondisi Wabah Covid-19.

Penulis menyadari dalam tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan baik dalam segi penulisan maupun yang lainnya. Oleh karena itu, kritik dan saran dari pembaca yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan dan penyempurnaan di kemudian hari. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih.

**Om Shanti, Shanti, Shanti Om**

Malang, April 2020

Penulis

## SURAT PERNYATAAN

Tang bertanda tangan di bawah ini, saya :

**NAMA** : MADE REFFIE YULIANTARA

**NIM** : 201710280211029

**Program Studi** : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. **TESIS** dengan judul : **PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP PRESTASI KERJA MELALUI MOTIVASI (Studi Pada KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat)** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 24 April 2020

Yang menyatakan,



MADE REFFIE YULIANTARA

**Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui  
Motivasi  
(Studi Pada KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat)**

**Made Reffie Yuliantara**

**Mahasiswa Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang  
Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi pegawai Direktorat Jenderal Pajak pada KPP Madya Malang, Pratama Kupang dan Denpasar Barat. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *cluster proportional random sampling*. Populasi dalam penelitian yaitu pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang dan Denpasar Barat yang seluruhnya berjumlah 300 pegawai.

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan Promosi Jabatan dan Mutasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang dan Denpasar Barat. Promosi Jabatan dan Mutasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang dan Denpasar Barat. Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang dan Denpasar Barat. Motivasi tidak mampu memediasi Promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang dan Denpasar Barat. Motivasi mampu memediasi Mutasi terhadap Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang dan Denpasar Barat.

Kata kunci: Promosi Jabatan, Mutasi, Motivasi, Prestasi Kerja, Direktorat Jenderal Pajak, KPP Madya Malang, Pratama Kupang dan Denpasar Barat

ravensheva@gmail.com

Prof., Dr Bambang Widagdo, M.M. 0020055901

Dr. Widayat, S.E., M.M. 0702046801



**The Effects of Job Promotion and Transfer on Work Achievement Through  
Motivation  
(A Case Study at Malang Medium Tax Office, Kupang Small Tax Office, and West  
Denpasar Small Tax Office)  
by Made Reffie Yuliantara  
Student of Graduate Program  
Master of Management Study Program of Universitas Muhammadiyah Malang  
Abstract**

This research aims to investigate the effects of job promotion and transfer on work achievement through motivation of Directorate General of Taxes' staff members working at Malang Medium Tax Office, Kupang Small Tax Office, and West Denpasar Small Tax Office. The samples were collected using the cluster proportional random sampling method. The population in this research consisted of a total of 300 staff members of Malang Medium Tax Office, Kupang Small Tax Office, and West Denpasar Small Tax Office.

This is a quantitative research using the structural model and the Partial Least Square (PLS) method. The research revealed that job promotion and transfer have significant and positive effects on the motivation of staff members of Malang Medium Tax Office, Kupang Small Tax Office, and West Denpasar Small Tax Office. Job promotion and transfer also have significant and positive effects on the work achievement of staff members of Malang Medium Tax Office, Kupang Small Tax Office, and West Denpasar Small Tax Office. Meanwhile, motivation has significant and positive effects on the work achievement of staff members working at Malang Medium Tax Office, Kupang Small Tax Office, and West Denpasar Small Tax Office. Motivation cannot mediate the effects of job promotion on the work achievement of staff members of Malang Medium Tax Office, Kupang Small Tax Office, and West Denpasar Small Tax Office. On the contrary, motivation can mediate the effects of job transfer on the work achievement of staff members of Malang Medium Tax Office, Kupang Small Tax Office, and West Denpasar Small Tax Office.

*Keywords: Job Promotion, Job Transfer, Motivation, Work Achievement, Directorate General of Taxes, Malang Medium Tax Office, Kupang Small Tax Office, and West Denpasar Small Tax Office*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR PENGUJI .....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ix</b>

<b>A. PENDAHULUAN</b>	<b>Halaman</b>
1. Latar Belakang .....	1
2. Rumusan Masalah .....	5
3. Tujuan Penelitian .....	6
4. Hasil Penelitian .....	6

<b>B. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
1. Landasan Teori.....	7
a. Prestasi Kerja.....	7
b. Motivasi.....	7
c. Promosi Jabatan.....	8
d. Mutasi.....	9
2. Hasil Penelitian Terdahulu.....	9
3. Kerangka Konseptual.....	11
a. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi .....	11
b. Pengaruh Mutasi Terhadap Motivasi .....	11
c. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja .....	12
d. Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja .....	12
e. Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja .....	13
f. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi .....	13
g. Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi.....	14
4. Hipotesis Penelitian .....	15

<b>C. METODE PENELITIAN</b>	
1. Lokasi Penelitian.....	15
2. Rancangan Penelitian .....	15
3. Populasi dan Sampel .....	15
4. Sumber Data .....	16
5. Skala Pengukuran Data .....	16
6. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel.....	17
a. Prestasi Kerja.....	17
b. Motivasi.....	17
c. Promosi Jabatan.....	18
d. Mutasi.....	18

7. Teknik Analisa Data.....	18
8. Uji Hipotesis.....	19
9. Uji Mediasi.....	20

#### **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

1. Karakteristik Responden .....	20
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	20
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	21
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan .....	21
d. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan .....	22
2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk .....	22
a. <i>Convergen Validity</i> .....	22
b. <i>Discriminant Validity</i> .....	23
c. <i>Composite Reliability</i> .....	24
3. Hasil Analisis PLS .....	24
a. <i>Goodness of Fit Model</i> .....	25
b. Hasil <i>Outer Model</i> .....	25
1) <i>Outer Model</i> pada Variabel Mutasi .....	25
2) <i>Outer Model</i> pada Variabel Promosi Jabatan .....	26
3) <i>Outer Model</i> pada Variabel Motivasi .....	27
4) <i>Outer Model</i> pada Variabel Prestasi Kerja .....	27
c. Hasil <i>Inner Model</i> .....	28
1) Pengaruh Langsung.....	28
2) Pengaruh Tidak Langsung .....	29
d. Hasil Pengujian Hipotesis .....	30
4. Pembahasan .....	31
a. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi.....	31
b. Pengaruh Mutasi terhadap Motivasi .....	32
c. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja .....	33
d. Pengaruh Mutasi terhadap Prestasi Kerja .....	34
e. Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja.....	35
f. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi .....	35
g. Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi .....	36

#### **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

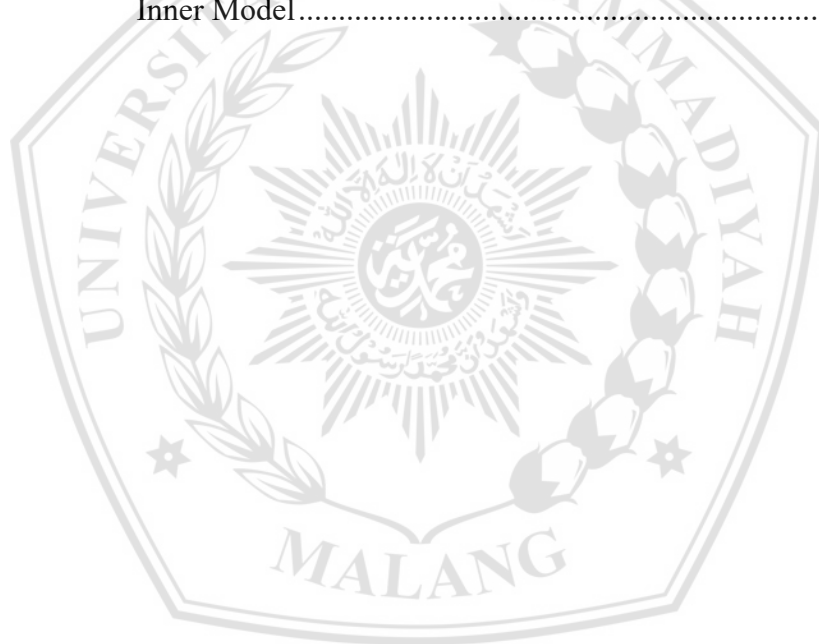
1. Kesimpulan .....	37
2. Saran .....	37

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Jumlah Responden Masing-Masing Kantor .....	16
Tabel 2. Karakteritik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	20
Tabel 3. Karakteritik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	21
Tabel 4. Karakteritik Responden Berdasarkan Pangkat / Golongan.....	21
Tabel 5. Karakteritik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan .....	22
Tabel 6. Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i> .....	23
Tabel 7. Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity</i> .....	24
Tabel 8. Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i> .....	24
Tabel 9. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Mutasi .....	26
Tabel 10. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Promosi Jabatan.....	26
Tabel 11. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Motivasi .....	27
Tabel 12. Hasil <i>Outer Model</i> pada Variabel Prestasi Kerja .....	28
Tabel 13. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model .....	28
Tabel 14. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model.....	30



## DAFTAR GAMBAR

1. Pengembangan Konsep Penelitian .....	14
---	----





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian .....	43
Lampiran 2. Ringkasan Variabel, Indikator, Item, dan Sumber Penelitian.....	47
Lampiran 3. Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	50
Lampiran 4. Hasil Analisis PLS.....	54
Lampiran 5. Hasil Analisis PLS dengan Bootsrap.....	56
Lampiran 6. Uji Sobel .....	59
Lampiran 7. Hasil Uji Pendahuluan Kuisisioner (30 responden) .....	60



## **A. PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Pegawai Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan tempat bekerjanya terdiri dari dua kelompok yaitu pegawai yang bekerja di homebase dan di luar homebase. Homebase adalah suatu kota dimana kota tersebut ditetapkan sebagai kota domisili oleh pegawai yang bersangkutan. Bauran dua kelompok tersebut tersebar di seluruh unit kerja Direktorat Jenderal Pajak. Penempatan pegawai yang tidak sesuai keinginan pegawai memberikan pandangan tersendiri bagi kebijakan promosi dan mutasi yang diberikan oleh Direktorat Jenderal Pajak bagi pegawai-pegawainya. Promosi dan mutasi dipandang dapat menimbulkan pengaruh yang berbeda bagi para pegawai.

KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat adalah contoh dari Kantor Pelayanan Pajak yang memiliki komposisi jumlah pegawai yang bekerja di homebase dan diluar home pada ketiga kantor tersebut yang jumlahnya berimbang. Setiap pegawai Direktorat Jenderal Pajak setiap tahun diwajibkan untuk memilih kota pilihan pegawai yang nantinya digunakan sebagai pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan maupun mutasi pegawai sesuai dengan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor : SE-01/PJ/2019. Ketiga Kantor Pelayanan Pajak tersebut beradan di zona wilayah yang berbeda sebagai pilihan kota pegawai. Ketiga Kantor Pelayana Pajak tersebut juga memiliki perbedaan beban target penerimaan yang diberikan bagi masing-masing kantor.

Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil atau sering disebut Sasaran Kerja Pegawai (SKP) adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil adalah mewujudkan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dimana prestasi kerja merupakan faktor penting sebagai tolok ukur yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai. Dessler (2015) mengatakan prestasi kerja karyawan adalah suatu informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji sedangkan prestasi kerja menurut Gomes (2003)

adalah ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas.

Mangkunegara (2011) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah faktor kemampuan, meliputi kerja sama, keterampilan dan kreativitas, pengalaman dalam bekerja, tingkat ketelitian dan komunikasi dan faktor motivasi, meliputi kedisiplinan, pendidikan, dan semangat kerja dan kepribadian. Menurut Mangkunegara (2011) salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja yaitu melalui pemberian dorongan atau motivasi. Prestasi kerja pegawai yang baik dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi oleh karena itu maka pimpinan harus dapat meningkatkan motivasi pegawainya dengan menjalankan kebijakan sumber daya manusia yang tepat. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yatipai, Montolalu, dan Kaparang (2015) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Kantor Pos Tipe C.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang harus dimiliki oleh pegawai dalam mencapai prestasi kerja. Manullang (2012) menyatakan bahwa, motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya. Kemauan kuat dari seorang pegawai dalam mengembangkan dan meningkatkan kemampuannya adalah hal yang dibutuhkan dalam usahanya mencapai prestasi kerja. Kemajuan teknologi mendorong pegawai untuk selalu berkembang dalam persaingan dengan pegawai lainnya sehingga dapat menemukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang maksimal sehingga mendapat penilaian lebih yang dapat menjadi pertimbangan atasan maupun instansi dalam menentukan kebijakan terkait karir bagi pegawai tersebut di masa mendatang. Motivasi akan selalu dibutuhkan pegawai dalam menjaga kinerjanya agar selalu memenuhi tuntutan target pekerjaan yang selalu meningkat.

Dalam suatu organisasi, dibutuhkan motivasi kerja guna meningkatkan produktivitas organisasi tersebut. Motivasi kerja pegawai pada perusahaan maupun pada institusi negara tidak dapat disamaratakan satu dengan yang lainnya, bahkan seringkali dalam suatu masa terdapat pasang surut motivasi kerja dari pegawai itu sendiri. Banyak

faktor yang dapat mendorong motivasi perusahaan. Salah satu faktor tersebut adalah dengan menerapkan sistem promosi jabatan.

Seorang pegawai umumnya menginginkan perubahan yang lebih baik pada pekerjaannya, baik itu dari penghasilan, lingkungan maupun kedudukan. Promosi adalah tujuan bagi pegawai yang menginginkan perubahan tersebut. Keinginan dalam mendapatkan promosi adalah hal yang menimbulkan motivasi bagi pegawai dalam meningkatkan kemampuannya dan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik daripada pegawai lainnya. Promosi juga memberikan harapan bagi pegawai untuk masa depan yang lebih baik terkait pekerjaannya. Promosi adalah sebuah pencapaian dari proses yang lama yang dilakukan pegawai selama masa kerjanya sebagai pembuktian atas kemampuannya dalam bekerja bagi instansi tempat pegawai tersebut bekerja.

Siagian (2009) mengatakan promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan tanggung jawab lebih besar, tingkatan dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilan lebih besar sedangkan menurut Nitisemito (2002) promosi adalah proses kegiatan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Promosi Pegawai pada Kementerian Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Pajak biasanya mengacu pada Pegawai yang mendapatkan Penghargaan dari Direktorat Jenderal Pajak atas Prestasinya bagi Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor : 7/KMK.01/2016 tentang Penghargaan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan. Peraturan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kementerian Keuangan guna melaksanakan pekerjaan yang berdampak positif bagi Kementerian Keuangan.

Pegawai yang berprestasi dan meraih penghargaan ini tentunya akan mendapat rekomendasi dalam peningkatan karier dalam jenjang jabatannya maupun rekomendasi dalam kebijakan mutasi pegawai yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian yang dilakukan oleh Khotimah (2015) menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap motivasi kerja namun pengaruh yang dihasilkan kecil. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Fajri, Utami, dan Ruhana (2015)

menunjukkan bahwa promosi karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja.

Kebijakan promosi dan mutasi pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Pajak memperhatikan formasi Jabatan yang tersedia sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : 206.2/PMK.01/2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal.

Mutasi adalah hal yang umum untuk dilakukan dalam suatu instansi pemerintah yang bertujuan untuk memberikan penyegaran dan mengembangkan wawasan bekerja dari pegawai instansi tersebut sehingga diharapkan dapat menunjang peningkatan prestasi kerja pegawai. Mutasi pada Direktorat Jenderal Pajak rutin dilakukan sekali dalam setahun untuk masing-masing tingkat jabatan. Mutasi dilakukan kepada pegawai yang telah mengemban jabatan maupun masih berstatus sebagai pelaksana pada unit kerja masing-masing pegawai. .

Penelitian yang dilakukan oleh Farianda (2013) dan Nurdin dan Chan (2015) menemukan bahwa mutasi memberikan pengaruh terhadap motivasi dan prestasi kerja. Sedangkan penelitian Mohsan, Nawaz, dan Khan (2012) menunjukkan ketika karyawan diputar ke pekerjaan yang berbeda di berbagai departemen (mutasi) menyebabkan pegawai menjadi kurang termotivasi Menurut Moekijat (2010) mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji.

Pada saat ini kebijakan mutasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dibagi menjadi dua kategori. Pertama, untuk pegawai struktural yang belum memegang Jabatan diberlakukan kebijakan mutasi di lingkungan Kantor Wilayah yang membawahi unit kerja dimana pegawai tersebut bertugas. Kedua, untuk pegawai struktural yang telah promosi dan memegang jabatan setingkat eselon IV ke atas dan pegawai Pejabat Fungsional diberlakukan kebijakan mutasi lintas Kantor Wilayah unit kerja pegawai yang bersangkutan atau secara acak di seluruh Wilayah Indonesia. Kebijakan kedua inilah yang



seringkali menimbulkan permasalahan dalam hal motivasi bagi sebagian besar pegawai Direktorat Jenderal Pajak karena wilayah tujuan mutasi maupun promosi pegawai seringkali tidak sesuai dengan keinginan pegawai yang rata-rata menginginkan tetap bekerja di wilayah kota yang juga menjadi *homebase* pegawai tersebut.

Permasalahan yang telah penulis uraikan terkait promosi jabatan dan mutasi, serta dampak permasalahan tersebut terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak, maka penulis tertarik meneliti dan menganalisis terkait promosi jabatan dan mutasi, serta dampak permasalahan tersebut terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, masalah yang difokuskan penulis untuk diteliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat?
2. Apakah mutasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat?
3. Apakah promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat?
4. Apakah mutasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat?
6. Apakah motivasi kerja mampu memediasi hubungan pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat?
7. Apakah motivasi kerja mampu memediasi hubungan pengaruh mutasi terhadap prestasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat?

### **3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.
2. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.
3. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap motivasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.
4. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.
5. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap prestasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.
6. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat melalui motivasi kerja sebaga variabel mediasinya.
7. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap prestasi kerja pegawai pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat melalui motivasi kerja sebaga variabel mediasinya.

### **4. Hasil Penelitian**

Hasil dari penelitian diharapkan bisa memberikan manfaat baik secara praktis maupun teoritis yaitu Memberikan informasi tambahan bagi pegawai dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat terhadap pemahaman tentang pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap motivasi

kerja dan prestasi kerja pegawai dan secara teoritis memberikan pengetahuan terkait pengembangan ilmu tentang pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja pegawai serta memberikan sumbangan pemikiran atau referensi bagi peneliti yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

## **B. TINJAUAN PUSTAKA**

### **1. Landasan Teori**

#### **a. Prestasi Kerja**

Byars dan Rue (2006) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaan. Bernadin dan Russel (2003) memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Efendi (2002) mendefinisikan prestasi kerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peran pegawai dalam organisasi. Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai tersebut. Hasibuan (2008) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada pegawai yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Dari definisi-definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah suatu catatan hasil kerja yang dicapai seseorang sebagai kesuksesan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu selama kurun waktu tertentu.

#### **b. Motivasi**

As'ad (2003) mengatakan motivasi seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak

laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. Lebih lanjut Wexley dan Yukl (2005), menyatakan bahwa motivasi merupakan hal yang melatar belakangi individu berbuat untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang dengan sengaja mengikatkan diri menjadi bagian dari organisasi mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, salah satunya adalah agar mereka dapat berinteraksi dengan manusia lainnya dan agar kebutuhan hidupnya dapat terpenuhi.

Manullang (2012) menyatakan bahwa, motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya. Sedangkan Nawawi (2000) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar. Handoko (2008) mendefinisikan motivasi sebagai suatu tenaga atau faktor yang terdapat di dalam diri manusia, yang menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Sedangkan kata motif adalah suatu alasan atau dorongan yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu atau melakukan tindakan atau bersikap tertentu. Sedangkan Mathis dan Jackson (2000) memberikan dua definisi motivasi, yaitu : (1) Motivasi merupakan kontrol batiniah dari tingkah laku yang diwakili oleh kondisi fisiologis, minat, sikap, kepentingan dan aspirasi; (2) Motivasi merupakan kecenderungan organisasi untuk melakukan sesuatu, sikap atau perilaku yang dipengaruhi oleh kebutuhan dan dioarahkan kepada tujuan tertentu yang telah direncanakan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

### **c. Promosi Jabatan**

Siagian (2009) mengemukakan promosi jabatan adalah perpindahan seorang pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar. Menurut Hasibuan (2002) bahwa promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi

yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan. Menurut Manullang (2012) mengatakan promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

#### **d. Mutasi**

Nitisemito (2002) mengatakan pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Selanjutnya Hasibuan (2002) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut. Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2002) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu dia akan lebih berkembang.

## **2. Hasil Penelitian Terdahulu**

Bukti empiris dari penelitian-penelitian terdahulu terdapat hasil penelitian yang terkait dengan promosi jabatan, mutasi terhadap prestasi kerja dan motivasi pegawai termasuk didalamnya bidang yang diteliti, lokasi penelitian, sifat penelitian (kuantitatif



dan kualitatif) serta alat analisis yang digunakan. Seperti dalam penelitian Prabowo, Musadieq, dan Ruhana (2016) menunjukkan Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Penelitian Farianda (2013) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan mutasi jabatan terhadap motivasi kerja pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Surakarta

Dalam menerangkan hubungan antar variabel pada penelitian terdahulu diatas terdapat juga penelitian lain yang memberikan hasil yang berbeda seperti penelitian yang dilakukan oleh Mohsan, Nawaz, dan Khan (2012) menunjukkan bahwa ketika karyawan diputar ke pekerjaan yang berbeda di berbagai departemen (mutasi), mereka menjadi kurang termotivasi. Penelitian yang dilakukan oleh Fajri, Utami, dan Ruhana (2015) menunjukkan bahwa promosi karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Khotimah (2015) menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh terhadap motivasi kerja namun pengaruh yang dihasilkan kecil.

Berdasarkan uraian di atas telah memberikan celah penelitian yang akan mendapat pembahasan lebih lanjut dalam penelitian ini. Dari uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada celah penelitian antara mutasi terhadap motivasi pegawai, celah promosi terhadap prestasi kerja pegawai, dan celah antara promosi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Judas (2013) menunjukkan mutasi dan promosi merupakan salah satu kegiatan penting bagi pengembangan pegawai, dan untuk memberi motivasi kepada para pegawai agar lebih meningkatkan prestasi kerja pegawai. Sedangkan penelitian oleh Achmad dan Srikaningsih (2018) menunjukkan Mutasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi. Berdasarkan penjelasan tersebut ada dugaan promosi jabatan dan mutasi berpengaruh terhadap prestasi kerja tergantung pada motivasi kerja pegawai. Oleh karena itu dalam penelitian ini motivasi kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan adanya celah (*gap*) tersebut.

### **3. Kerangka Konseptual**

#### **a. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi**

Motivasi yang menonjol mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju (Martoyo, 2006). Pegawai pada dasarnya ingin mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan. Pegawai yang dipromosikan tentu mendapatkan status sosial lebih tinggi dan kompensasi lebih besar dari jabatan yang diemban sebelumnya, sehingga pegawai merasa dihargai atas upaya yang telah dilakukan.

Dalam suatu organisasi, dibutuhkan motivasi kerja guna meningkatkan produktivitas organisasi tersebut. Motivasi kerja pegawai pada perusahaan maupun pada institusi negara tidak dapat disamaratakan satu dengan yang lainnya, bahkan seringkali dalam suatu masa terdapat pasang surut motivasi kerja dari pegawai itu sendiri. Banyak faktor yang dapat mendongkrak motivasi perusahaan. Salah satu faktor tersebut adalah dengan menerapkan sistem promosi jabatan. Temuan penelitian dari Khotimah (2015), Prabowo, Musadieg, dan Ruhana (2016), dan Takahashi (2006) menunjukkan promosi jabatan memberikan pengaruh kepada motivasi kerja pegawai.

#### **b. Pengaruh Mutasi Terhadap Motivasi**

Mutasi pada lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dapat berupa rotasi jabatan atau bidang kerja maupun rotasi tempat kerja atau kantor dari pegawai yang bersangkutan. Organisasi dalam menerapkan kebijakan mutasi pada dasarnya memberikan suasana baru termasuk di dalamnya meningkatkan pengalaman kerja pegawai dengan tantangan yang tidak sama dari lingkungan kerja sebelumnya dan diharapkan dapat memberikan penyegaran bagi pegawai tersebut sehingga dapat memberikan penyegaran bagi pegawai yang telah jenuh bekerja dalam situasi kerja yang monoton.

Bagi sebagian pegawai mutasi sendiri dapat memberikan dampak yang sebaliknya terhadap motivasi pegawai tersebut karena ada pegawai yang “terjebak” pada zona nyaman mereka sehingga cenderung tidak menginginkan adanya perubahan pada situasi kerja yang mereka temui setiap harinya. Namun lain halnya bagi pegawai yang menyukai tantangan baru dalam bekerja, atau pegawai yang menginginkan untuk dapat mutasi ke

tempat yang lebih baik dengan berbagai pertimbangan mereka maka kebijakan mutasi memberikan harapan bagi mereka yang dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Temuan penelitian dari Farianda (2013), Kaymaz (2010), Achmad dan Sriekaningsih (2018), dan Mohsan, Nawaz, dan Khan (2012) menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap motivasi.

### **c. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja**

Setiap pegawai tentunya memiliki tujuan dalam bekerja. Sebagian pegawai menginginkan untuk dapat melanjutkan jenjang kariernya pada organisasi tempat mereka bekerja yaitu berupa promosi jabatan. Promosi jabatan membutuhkan prestasi kerja pegawai yang dinilai oleh atasan mereka. Promosi jabatan akan meningkatkan penghasilan pegawai dan memberikan fasilitas pegawai yang melekat pada jabatan yang akan disandangnya. Kelebihan tersebut akan membuat pegawai berlomba-lomba dalam meningkatkan prestasi mereka di organisasi. Penilaian yang baik dari atasan diharapkan mampu memberikan penilaian yang layak atas prestasi kerja pegawai yang menginginkan promosi jabatan. Temuan dari penelitian Fajri, Utami, dan Ruhana (2015), Pratama, Sunuharyo, dan Hakam (2013), Nurdin dan Chan (2015), Prabowo, Musadieg, dan Ruhana (2016), dan Judas (2013) menunjukkan promosi jabatan berpengaruh terhadap prestasi kerja.

### **d. Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja**

Dalam sebuah organisasi besar seperti Direktorat Jenderal Pajak memiliki kantor-kantor yang berkedudukan di seluruh wilayah Indonesia. Tidak semua pegawai merasa betah untuk bekerja di suatu daerah karena berbagai macam pertimbangan. Tantangan yang dihadapi pada masing-masing wilayah kantor juga tidak sama, bergantung pada tingkat perekonomian di masing-masing daerah tersebut. Daerah dengan kota besar memiliki lapangan bisnis yang lebih kompleks. Pegawai yang menyukai tantangan akan lebih memilih dapat bekerja di kota yang lebih besar dari kota tempat nya bekerja. Pegawai yang menyukai situasi dekat dengan keluarga cenderung memilih untuk dapat bekerja di kota dimana sebagian besar keluarganya tinggal. Atau pada skala yang lebih sempit, terkadang seorang pegawai memilih untuk dapat mutasi dari bidang non teknis ke bidang

teknis untuk meningkatkan kemampuan dan memperkaya pengalaman mereka, namun pada Direktorat Jenderal Pajak prestasi kerja pegawai juga menjadi tolak ukur terhadap kebijakan mutasi yang akan diberikan kepadanya. Temuan dari penelitian Nurdin dan Chan (2015), Rundengan, Pio, dan Pangkey (2014), Sudiantoro (2016), Judas (2013) dan Priyono, Chandra, dan Ariana (2017) menunjukkan mutasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

**e. Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja**

Ada dua hal yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan yaitu sesuatu yang bersifat individual atau yang berasal dari dalam diri pegawai tersebut seperti jenis kelamin, usia, pengetahuan atau kemampuan pegawai, pengalaman, motivasi, pendidikan dan lainnya sedangkan hal lainnya adalah yang bersifat situasional atau yang berasal dari luar diri pegawai tersebut misalnya adalah lingkungan kerja. Prestasi kerja pegawai yang baik dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi oleh karena itu maka pimpinan harus dapat meningkatkan motivasi pegawainya dengan menjalankan kebijakan sumber daya manusia yang tepat.

Temuan dari penelitian Yatipai, Montolalu, dan Kaparang (2015), Cahyono (2013), dan Prabowo, Musadieg, dan Ruhana (2016) menunjukkan motivasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

**f. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi**

Salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan karyawannya adalah melalui promosi jabatan. Martoyo (2006) berpendapat bahwa suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Dengan adanya promosi jabatan diharapkan para pegawai dapat termotivasi meningkatkan prestasi kerja mereka sehingga membantu tujuan organisasi dapat tercapai.

Penelitian yang dilakukan oleh Judas (2013) menunjukkan mutasi dan promosi merupakan salah satu kegiatan penting bagi pengembangan pegawai, dan untuk memberi motivasi kepada para pegawai agar lebih meningkatkan prestasi kerja pegawai.

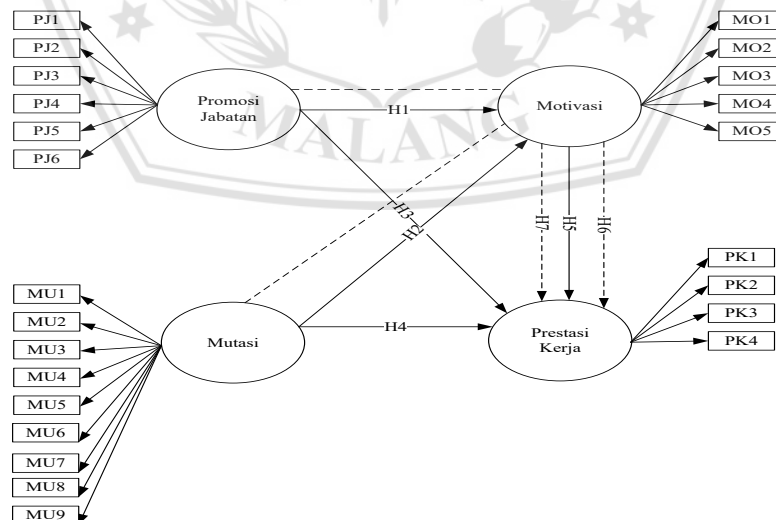
Berdasarkan hal tersebut, motivasi menjadi perantara antara promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai.

#### g. Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi

Kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat kerja lain disebut mutasi. Istilah lain yang mengacu pada pengertian mutasi adalah transfer, alih tugas, *job rotation*, dan pemindahan. Mutasi itu sendiri menurut Siswanto (2006) adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan termotivasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan dapat memberi prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada instansi.

Penelitian yang dilakukan oleh Judas (2013) menunjukkan mutasi dan promosi merupakan salah satu kegiatan penting bagi pengembangan pegawai, dan untuk memberi motivasi kepada para pegawai agar lebih meningkatkan prestasi kerja pegawai. Sedangkan penelitian oleh Achmad dan Srikaningsih (2018) menunjukkan Mutasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi. Berdasarkan hal tersebut, motivasi menjadi perantara antara mutasi terhadap prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka pengembangan konsep penelitian secara ringkas disajikan pada gambar berikut:



**Gambar 1. Pengembangan Konsep Penelitian**



#### **4. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan, studi pustaka dan kerangka konseptual yang diajukan, maka disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

- a. Promosi Jabatan berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi
- b. Mutasi berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi
- c. Promosi Jabatan berpengaruh signifikan positif terhadap Prestasi Kerja
- d. Mutasi berpengaruh signifikan positif terhadap Prestasi Kerja
- e. Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap Prestasi Kerja
- f. Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja melalui Motivasi
- g. Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja melalui Motivasi

#### **C. METODE PENELITIAN**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang diambil yaitu KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.

##### **2. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian digunakan dalam penelitian yaitu mendapatkan data yang obyektif, valid, dan reliabel dengan tujuan dapat dianalisis, dibuktikan dan dikembangkan suatu pengetahuan, sehingga dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah yang terjadi. Dalam penelitian ini menggunakan penelitian tingkat eksplanasi. Penelitian tingkat eksplanasi adalah penelitian bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2013). Jadi dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.

##### **3. Populasi dan Sampel**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan populasi KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat baik pegawai yang masih berstatus pelaksana maupun yang sudah memegang jabatan struktural maupun fungsional yang berjumlah 300 pegawai.

Penulis memilih sampel penelitian dari tiga Kantor Pelayanan Pajak mengecualikan Pejabat Struktural Eselon 3 keatas. Adapun tiga kantor pelayanan pajak yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat. Penentuan jumlah sampel digunakan penulis dalam penelitian ini adalah berdasarkan rumus Slovin:

$$n = \frac{300}{1 + 300(0.1)^2} = 75 \text{ responden}$$

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan cara *Cluster Proportional Random Sampling*. *Cluster Proportional Random Sampling* merupakan sistem pengambilan sampel yang dibagi berdasarkan areanya. Sedangkan teknik penentuan jumlah responden pada penelitian dilakukan secara proporsional.

Sampel kuisioner untuk masing-masing KPP seperti ditunjukkan pada tabel berikut:

**Tabel 1. Jumlah Responden Masing-Masing Kantor**

Kantor	Jumlah Pegawai	Jumlah Responden
KPP Madya Malang	107	27
Pratama Kupang	92	23
Denpasar Barat	101	25
Total		75

#### 4. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer (Sugiyono, 2013). Data primer adalah data yang diperoleh dari daftar pertanyaan (kuisioner). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisioner untuk mengumpulkan data. Kuisioner dalam penelitian ini diberikan kepada Pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.

#### 5. Skala Pengukuran Data

Penelitian digunakan skala *likert*, dimana skala *likert* untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Setiap item dalam pengukuran ini diberikan lima jawaban untuk setiap pertanyaan atau pernyataan. Penelitian ini hanya mengukur persepsi pegawai yang bekerja KPP Madya

Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat. Pilihan terhadap masing-masing jawaban atau tanggapan responden. Sangat setuju (skor 5), setuju (skor 4), netral (skor 3), tidak setuju (skor 2), dan sangat tidak setuju (skor 1).

## **6. Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel**

Dalam penelitian terdapat tiga jenis variabel, diantaranya variabel bebas, variabel terikat, dan variabel mediasi (Sekaran, 2006). Pada penelitian ini penulis hanya menggunakan dua variabel yaitu promosi dan mutasi sebagai variabel bebas, motivasi sebagai variabel mediasi dan prestasi kerja sebagai variabel terikat. Secara ringkas Ringkasan Variabel, Indikator, Item, dan Sumber Penelitian tersaji pada Lampiran 2.

### **a. Prestasi kerja**

Byars dan Rue (2006) mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaan. Bernadin dan Russel (2003) memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Flippo (2012) menyebutkan indikator prestasi kerja yaitu : a) Mutu Kerja, b) Kuantitas kerja, c) Ketangguhan, dan d) Sikap

### **b. Motivasi**

Manullang (2012) menyatakan bahwa, motivasi adalah memberikan daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya. Sedangkan Nawawi (2000) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Menurut Hasibuan (2002) mengatakan bahwa manusia mampu bekerja karena manusia mempunyai lima tingkat kebutuhan yang dapat diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi kerja pegawai, yaitu : a) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), b) Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (*Safety and Security Needs*), c) Kebutuhan Sosial (*Affiliation or Acceptance Needs*), d) Kebutuhan Akan Prestasi (*Esteem Needs*), dan Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

### **c. Promosi Jabatan**

Siagian (2009) mengemukakan promosi jabatan adalah perpindahan seorang pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar. Menurut Hasibuan (2002) bahwa promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar.

Indikator Promosi jabatan Menurut Nainggolan (1994) adalah: a) Penilaian pelaksanaan pekerjaan, b) Keahlian, c) Perhatian (*interest*), d) Daftar urut kepangkatan, e) Kesetiaan, dan f) Dapat dipercaya

### **d. Mutasi**

Mutasi atau pemindahan meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Menurut Nitisemito (2002) mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Adapun yang menjadi indikator dalam pelaksanaan mutasi menurut Nitisemito (2002) adalah:

#### **a) Frekwensi Mutasi**

Frekwensi mutasi adalah tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi

#### **b) Alasan mutasi**

c) Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan: 1) Kemampuan kerja pegawai, 2) Tingkat pendidikan, 3) Lamanya masa menjabat, 4) Tanggung jawab atau beban kerja, 5) Kesenangan atau keinginan pegawai, 6) Kebijakan atau peraturan yang berlaku, dan 7) Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru.

## **7. Teknik Analisa Data**

Berdasarkan pada permasalahan, hipotesis dan rancangan penelitiannya, data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan metode kuantitatif, yaitu adalah Model struktural dengan menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*.

Program *software* yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan SmartPLS 2.0.

*Partial Least Square* (PLS) adalah model struktural yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali (2006) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian, SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* (Ghazali, 2006) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi, misalnya data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus benar, dan dapat menguji model penelitian dengan dasar teori yang lemah.

Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*.

Dalam analisis dengan PLS ada dua hal yang dilakukan. Pertama, menilai *outer model* atau *measurement model* adalah penilaian terhadap reliabilitas dan validitas variabel penelitian. Ada tiga kriteria untuk menilai *outer model*, yaitu *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*. Kedua, menilai *inner model* atau *structural model*. Pengujian *inner model* atau *structural model* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.

Di dalam PLS variabel latent bisa berupa hasil pencerminan indikatornya, diistilahkan dengan *indikator reflektif* (*refletive indikator*). Di samping itu, juga bisa konstruk dibentuk (formatif) oleh indikatornya, diistilahkan dengan *indikator formatif* (*formative indikator*).

## **8. Uji Hipotesis**

Statistik uji yang digunakan adalah t-statistik atau uji t. Dengan demikian asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar. Kaidah keputusan pengujian hipotesis menggunakan metode resampling (bootstrap), dilakukan dengan menggunakan *t-test*.

Kaidah pengambilan keputusan pengujian hipotesis, dilakukan sebagai berikut, bilamana diperoleh  $p\text{-value} < 0.05$  maka dikatakan terdapat pengaruh signifikan antar variabel.

## 9. Uji Mediasi

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan *Sobel Test* (Solimun, 2011). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja melalui Motivasi. Kaidah pengambilan keputusan pengujian variabel mediasi, dilakukan sebagai berikut, bilamana diperoleh  $p\text{-value} < 0.05$  maka dikatakan terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja melalui Motivasi. Atau dapat dikatakan variabel Motivasi mampu memediasi variabel Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Pratama Denpasar terhadap 75 pegawai diketahui terdapat beberapa karakteristik yang dimiliki oleh responden yang terdiri atas jenis kelamin, pangkat/golongan, dan tingkat jabatan sebagai berikut:

#### a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-Laki	65	86.67
2	Wanita	10	13.33
Total		75	100

*Sumber: Data KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat, 2019*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Pratama Denpasar didominasi oleh pegawai dengan jenis kelamin pria yaitu sebanyak 65 orang atau 86.667%.

**b. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Pratama Denpasar seperti pada Tabel berikut:

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	D1	4	5.33
2	D3	16	21.33
3	D4	4	5.33
4	S1	40	53.33
5	S2	11	14.67

*Sumber: Data KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat, 2019*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Pratama Denpasar didominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 40 orang atau 53.333%. Hal ini juga memberikan gambaran bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Pratama Denpasar memiliki tingkat pendidikan yang berbeda-beda.

**c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan**

Karakteristik responden berdasarkan pangkat/golongan pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat seperti pada Tabel berikut:

**Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan**

No	Pangkat/Golongan	Jumlah	Presentase
1	Pengatur Muda Tk I/IIB	3	4.00
2	Pengatur Tk I/IIC	8	10.67
3	Pengatur Tk I/IID	11	14.67
4	Penata Muda/IIIA	15	20.00
5	Penata Muda/IIIB	16	21.33
6	Penata/IIIC	8	10.67
7	Penata Tingkat/IIID	9	12.00
8	Pembina/IVA	5	6.67

*Sumber: Data KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat, 2019*



Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Pratama Denpasar didominasi oleh pegawai dengan pangkat/golongan Penata Muda/IIIB yaitu sebanyak 16 orang atau 21.333%. Hal ini juga memberikan gambaran bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Pratama Denpasar memiliki pangkat/golongan yang berbeda-beda.

#### **d. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan**

Karakteristik responden berdasarkan tingkatan jabatan pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat seperti pada Tabel berikut:

**Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan**

No	Jabatan	Jumlah	Presentase
1	<i>Account Representative</i>	30	40.000
2	Kepala Seksi	4	5.333
3	Pelaksana	11	14.667
4	Pemeriksa Pajak	29	38.667
5	Penilai PBB	1	1.333

*Sumber: Data KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat, 2019*

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Pratama Denpasar didominasi oleh pegawai dengan tingkat jabatan *Account Representative* yaitu sebanyak 30 orang atau 40.000%. Hal ini juga memberikan gambaran bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Pratama Denpasar memiliki tingkat jabatan yang berbeda-beda.

## **2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

Terdapat tiga pengukuran sebagai pengujian *Goodness of Fit* pada *outer model* yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

### **a. Convergen Validity**

Pengukuran *convergent validity* dari *outer model* yaitu dengan melihat nilai *outer loading* dari tiap variabel. Indikator dinyatakan valid konvergen jika nilai *outer loading* di atas 0.5. Hasil pengujian secara lengkap disajikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 6. Hasil Pengujian *Convergent Validity***

Variabel	Kode Indikator	Outer Loading	Keterangan
Promosi Jabatan	PJ1	0.785	Valid Konvergen
	PJ2	0.735	Valid Konvergen
	PJ3	0.873	Valid Konvergen
	PJ4	0.719	Valid Konvergen
	PJ5	0.733	Valid Konvergen
	PJ6	0.823	Valid Konvergen
Mutasi	M1	0.597	Valid Konvergen
	M2	0.680	Valid Konvergen
	M3	0.816	Valid Konvergen
	M4	0.642	Valid Konvergen
	M5	0.833	Valid Konvergen
	M6	0.788	Valid Konvergen
	M7	0.742	Valid Konvergen
	M8	0.730	Valid Konvergen
	M9	0.800	Valid Konvergen
Motivasi	MO1	0.745	Valid Konvergen
	MO2	0.818	Valid Konvergen
	MO3	0.780	Valid Konvergen
	MO4	0.854	Valid Konvergen
	MO5	0.852	Valid Konvergen
Prestasi Kerja	PK1	0.941	Valid Konvergen
	PK2	0.919	Valid Konvergen
	PK3	0.958	Valid Konvergen
	PK4	0.948	Valid Konvergen

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)

Dari tabel di atas terlihat bahwa semua outer loading dalam pengukuran tiap variabel penelitian memiliki *outer loading* di atas 0.5 telah terpenuhi dengan demikian seluruh indikator sebagai pengukur konstruk kelima variabel penelitian telah valid konvergen.

#### **b. *Discriminant Validity***

Salah satu pengukuran validitas konstruk adalah *discriminant validity*. Pengujian *discriminant validity* yaitu dengan cara membandingkan akar AVE dengan korelasi antar variabel laten. Disebut telah valid diskriminan jika akar AVE > hasil korelasi antar

variabel laten,. Hasil pengujian *Discriminant validity* secara lengkap disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 7. Hasil Pengujian *Discriminant Validity***

Variabel	AVE	Akar AVE	Skor Korelasi Antar Variabel Laten				Keterangan
			MO	M	PK	PJ	
MO	0.657	0.811		0.733	0.660	0.701	Valid Diskriminan
M	0.549	0.741	0.733		0.704	0.721	Valid Diskriminan
PK	0.887	0.942	0.660	0.704		0.691	Valid Diskriminan
PJ	0.609	0.780	0.701	0.721	0.691		Valid Diskriminan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)*

Dari tabel di atas terlihat pada keempat variabel, nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi antar variabel laten, dengan demikian telah memenuhi pengujian validitas diskriminan.

### **c. *Composite Reliability***

Salah satu pengukuran reliabilitas konstruk adalah *composite reliability*. Variabel dinyatakan reliabel secara konstruk jika nilai *composite reliability* di atas 0.7. Berikut disajikan hasil pengukuran reliabilitas:

**Tabel 8. Hasil Pengujian *Composite Reliability***

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Motivasi	0.905	Reliabel
Mutasi	0.915	Reliabel
Prestasi Kerja	0.969	Reliabel
Promosi Jabatan	0.903	Reliabel

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 4)*

Dari tabel di atas, hasil pengujian menunjukkan seluruh nilai *composite reliability* memperlihatkan nilai yang lebih besar dari 0.7 maka *composite reliability* terpenuhi. sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator memang menjadi pengukur konstruksya masing-masing.

## **3. Hasil Analisis PLS**

Di dalam PLS. terdapat beberapa pengujian. Pertama pemeriksaan *Goodness of Fit* model, kedua hasil outer model, dan ketiga hasil inner model sebagai berikut:

**a. Goodness of Fit Model**

Nilai  $R^2$  dari masing-masing variabel endogen sebagai berikut:

1. Pengukuran variabel endogen Motivasi diperoleh  $R^2$  sebesar 0.651 atau 65.1%. Hal ini mengindikasikan sebesar 65.1% Motivasi dipengaruhi oleh Promosi Jabatan dan Mutasi.
2. Pengukuran variabel endogen Prestasi Kerja diperoleh  $R^2$  sebesar 0.566 atau 56.6%. Hal ini mengindikasikan sebesar 56.6% Prestasi Kerja dipengaruhi oleh Promosi Jabatan, Mutasi, dan Motivasi.

Dengan demikian nilai predictive relevance ( $Q^2$ ) diperoleh sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.651)(1 - 0.566)$$

$$Q^2 = 0.848$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0.848 atau 84.80% bernilai cukup tinggi sehingga model masih layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan. Nilai *predictive relevance* sebesar 84.80% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model PLS yang dibangun adalah sebesar 84.80% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 84.80% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 15.20% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan error.

**b. Hasil Outer Model**

Indikator dengan *outer loading* ataupun *outer weight* terbesar menunjukkan indikator tersebut sebagai pengukur variabel terkuat (dominan). Nilai *outer loading* dinyatakan signifikan mengukur variabel laten. Jika nilai T-statistik lebih besar dari 1.96 dan nilai P-value lebih kecil dari 0.05.

**1) Outer Model pada Variabel Mutasi**

Variabel yang pertama adalah Mutasi. Variabel ini diukur menggunakan sembilan indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel Mutasi.

**Tabel 9. Hasil *Outer Model* pada Variabel Mutasi**

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
M1	0.597	7.396	0.000	signifikan
M2	0.680	9.832	0.000	signifikan
M3	0.816	16.019	0.000	signifikan
M4	0.642	9.961	0.000	signifikan
<b>M5</b>	<b>0.833</b>	<b>21.559</b>	<b>0.000</b>	<b>signifikan</b>
M6	0.788	15.829	0.000	signifikan
M7	0.742	10.488	0.000	signifikan
M8	0.730	7.408	0.000	signifikan
M9	0.800	21.338	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa Mutasi dicerminkan oleh sembilan indikator yaitu Frekwensi mutasi, alasan mutasi, kemampuan bekerja, Tingkat pendidikan, Masa menjabat, Beban kerja, Keinginan Pegawai, Kebijakan, dan Kesesuaian jabatan. Dari kesembilan indikator terlihat bahwa indikator kelima yaitu Masa menjabat memiliki *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran Mutasi didominasi oleh Masa menjabat pegawai yang disebabkan oleh banyaknya pegawai yang jenuh berada pada jabatan atau bidang yang sama dalam kurun waktu yang lama.

## 2) *Outer Model* pada Variabel Promosi Jabatan

Variabel yang kedua adalah Promosi Jabatan. Variabel ini diukur menggunakan empat indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel Promosi Jabatan.

**Tabel 10. Hasil *Outer Model* pada Variabel Promosi Jabatan**

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
PJ1	0.785	15.906	0.000	signifikan
PJ2	0.735	12.086	0.000	signifikan
<b>PJ3</b>	<b>0.873</b>	<b>50.664</b>	<b>0.000</b>	<b>signifikan</b>
PJ4	0.719	9.056	0.000	signifikan
PJ5	0.733	12.272	0.000	signifikan
PJ6	0.823	36.427	0.000	signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa Promosi jabatan dicerminkan oleh enam indikator yaitu Penilaian pelaksanaan pekerjaan, keahlian, perhatian, Daftar urut kepangkatan, Kesetiaan, dan Dapat dipercaya. Dari keenam indikator terlihat bahwa indikator ketiga yaitu Perhatian memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran Promosi Jabatan didominasi oleh Perhatian instansi terhadap pegawai yang dikarenakan pegawai menaruh harapan dengan adanya perhatian dari instansi sehingga pegawai dapat terpilih dalam program pengharagaan pegawai, maka akan meningkatkan kesempatan pegawai tersebut dalam mendapatkan promosi.

### 3) *Outer Model* pada Variabel Motivasi

Variabel yang ketiga adalah Motivasi. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel Motivasi.

**Tabel 11. Hasil *Outer Model* pada Variabel Motivasi**

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
MO1	0.745	9.171	0.000	signifikan
MO2	0.818	15.645	0.000	signifikan
MO3	0.780	22.045	0.000	signifikan
<b>MO4</b>	<b>0.854</b>	<b>23.946</b>	<b>0.000</b>	<b>signifikan</b>
MO5	0.852	26.961	0.000	signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)*

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa Motivasi dicerminkan oleh lima indikator yaitu Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja, Kebutuhan sosial, Kebutuhan akan prestasi, dan Kebutuhan aktualisasi diri. Dari kelima indikator terlihat bahwa indikator keempat yaitu Kebutuhan akan prestasi memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran Motivasi didominasi oleh Kebutuhan akan prestasi karena pada umumnya, terbukan kesempatan dalam berkarir akan lebih mudah didapatkan bagi pegawai yang memiliki prestasi. Dalm bekerja.

### 4) *Outer Model* pada Variabel Prestasi Kerja

Variabel yang keempat adalah Prestasi Kerja. Variabel ini diukur menggunakan tiga indikator. Berikut disajikan hasil *outer model* variabel Prestasi Kerja.

**Tabel 12. Hasil *Outer Model* pada Variabel Prestasi Kerja**

Indikator	Outer Loading	T-statistik	P-value	Keterangan
PK1	0.941	104.415	0.000	Signifikan
PK2	0.919	63.656	0.000	Signifikan
<b>PK3</b>	<b>0.958</b>	<b>91.039</b>	<b>0.000</b>	<b>Signifikan</b>
PK4	0.948	77.764	0.000	Signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)*

Dari hasil pengujian *outer model* di atas terlihat bahwa Prestasi Kerja dicerminkan oleh empat indikator yaitu Mutu kerja, Kuantitas kerja, Ketangguhan, dan Sikap. Dari keempat indikator terlihat bahwa indikator ketiga yaitu Ketangguhan memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengukuran Prestasi Kerja didominasi oleh Ketangguhan pegawai karena dalam indikator ketangguhan terdapat unsur ketaatan pada atasan dan disiplin pegawai dimana *reward* yang diberikan adalah berdasarkan pada penilaian atasan dan *punishment* yang diterima adalah karena pelanggaran disiplin kerja pegawai

### c. Hasil *Inner Model*

Pengujian hipotesis dilakukan dengan nilai T-statistic dan *P-value* pada masing-masing jalur pengaruh secara parsial. Terdapat dua jenis pengaruh dalam PLS. yaitu (1) pengaruh langsung. dan (2) pengaruh tidak langsung.

#### 1) Pengaruh Langsung

Terdapat lima pengaruh langsung yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 13. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model**

Pengaruh Langsung	Inner Weight	T-statistik	P-value	Kesimpulan
Motivasi -> Prestasi Kerja	0.190	2.328	0.020	Signifikan
Mutasi -> Motivasi	0.616	8.934	0.000	signifikan
Mutasi -> Prestasi Kerja	0.305	2.940	0.003	Signifikan
Promosi Jabatan -> Motivasi	0.232	3.427	0.001	Signifikan
Promosi Jabatan -> Prestasi Kerja	0.326	3.448	0.001	Signifikan

*Sumber: Data primer diolah, 2019 (Lampiran 5)*

Dari hasil pengujian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a) Pengujian pengaruh langsung antara Motivasi terhadap Prestasi Kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.190, Artinya semakin tinggi Motivasi pegawai akan mengakibatkan semakin tinggi pula Prestasi Kerja.
- b) Pengujian pengaruh langsung antara Mutasi terhadap Motivasi diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.616, Artinya semakin baik kebijakan Mutasi yang dilaksanakan Instansi menyebabkan semakin tinggi pula Motivasi pegawai.
- c) Pengujian pengaruh langsung antara Mutasi terhadap Prestasi Kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.305, Artinya semakin baik kebijakan Mutasi yang dilaksanakan Instansi dapat mempengaruhi peningkatan Prestasi Kerja pegawai.
- d) Pengujian pengaruh langsung antara Promosi Jabatan terhadap Motivasi diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.232, Artinya semakin baik kebijakan Promosi Jabatan yang dilaksanakan oleh Instansi akan mengakibatkan semakin tinggi juga Motivasi Pegawai.
- e) Pengujian pengaruh langsung antara Promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.326, Artinya semakin Promosi Jabatan yang dilaksanakan oleh Instansi akan mengakibatkan semakin tinggi juga Prestasi Kerja.

## **2) Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh yang diukur secara tidak langsung pada satu variabel ke variabel lainnya melalui perantara (intervening). Pengujian hipotesis mediasi dilakukan prosedur yang dikembangkan Sobel dan dikenal sebagai *Sobel Test*. Jika  $P\text{-value} > 0.05$  maka tidak ada pengaruh tidak langsung adalah tidak signifikan dan jika  $P\text{-value} < 0.05$  maka pengaruh tidak langsung adalah signifikan.

Terdapat tiga pengaruh tidak langsung yang diuji dalam penelitian ini. Secara lengkap perhitungan uji sobel tersaji pada lampiran 6 dan ringkasan perhitungan uji sobel adalah sebagai berikut:



**Tabel 14. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model**

Pengaruh Tidak Langsung	<i>P-value</i>	Kesimpulan
Mutasi -> Motivasi -> Prestasi Kerja	0.024	Signifikan
Promosi Jabatan -> Motivasi -> Prestasi Kerja	0.054	Signifikan

*Sumber: Data Diolah, 2019 (Lampiran 6)*

Dari tabel di atas diperoleh hasil pengujian pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

- Hasil dari uji sobel didapatkan pengaruh tidak langsung antara Mutasi terhadap Prestasi Kerja melalui perantara Motivasi adalah signifikan.
- Hasil dari uji sobel didapatkan pengaruh tidak langsung antara Promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja melalui perantara Motivasi adalah tidak signifikan

**d. Hasil Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) diperoleh hasil pengujian hipotesis seperti yang tersaji sebagai berikut ini:

**Hipotesis 1.** Promosi Jabatan berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara Promosi Jabatan terhadap Motivasi diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.232, Artinya Promosi Jabatan yang diberikan oleh Instansi kepada pegawai akan meningkatkan Motivasi pegawai dalam bekerja.

**Hipotesis 2.** Mutasi berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara Mutasi terhadap Motivasi diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.616, Artinya Mutasi yang dilaksanakan oleh Instansi kepada pegawai akan meningkatkan Motivasi pegawai dalam bekerja.

**Hipotesis 3.** Promosi Jabatan berpengaruh signifikan positif terhadap Prestasi Kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara Promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.326, Artinya Promosi Jabatan yang diberikan oleh Instansi kepada pegawai akan meningkatkan Prestasi Kerja pegawai.

**Hipotesis 4.** Mutasi berpengaruh signifikan positif terhadap Prestasi Kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara Mutasi terhadap Prestasi Kerja diperoleh

nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.305, Artinya Mutasi yang dilaksanakan oleh Instansi kepada pegawai akan meningkatkan Prestasi Kerja pegawai.

**Hipotesis 5.** Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap Prestasi Kerja adalah diterima. Pengujian pengaruh langsung antara Motivasi terhadap Prestasi Kerja diperoleh nilai koefisien *inner weight* sebesar 0.190, Artinya semakin tinggi Motivasi pegawai akan meningkatkan juga Prestasi Kerja pegawai.

**Hipotesis 6.** Promosi Kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Prestasi Kerja melalui perantara Motivasi adalah ditolak. Pengaruh tidak langsung antara Promosi Kerja terhadap Prestasi Kerja melalui perantara Motivasi diperoleh besarnya *P-value* sebesar 0.054. Artinya tidak ada pengaruh tidak langsung Promosi Kerja terhadap meningkatnya Prestasi Kerja, melalui kepada Motivasi.

**Hipotesis 7.** Mutasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Prestasi Kerja melalui perantara Motivasi adalah diterima. Pengaruh tidak langsung antara Mutasi terhadap Prestasi Kerja melalui perantara Motivasi diperoleh besarnya *P-value* sebesar 0.024. Artinya pengaruh Mutasi terhadap meningkatnya Prestasi Kerja, bergantung kepada Motivasi, dengan kata lain Motivasi terbukti nyata mampu memediasi pengaruh antara Mutasi terhadap Prestasi Kerja.

#### **4. Pembahasan**

##### **a. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi**

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa Promosi Jabatan yang diberikan oleh Instansi kepada pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan Motivasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator Promosi Jabatan yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan Motivasi kerja yaitu terkait Perhatian dimana Instansi memperhatikan bakat pegawai dan instansi memberikan program pengembangan bakat pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat akan termotivasi apabila instansi memperhatikan bakat pegawai dan menerapkan program

pengembangan bakat bagi pegawai dengan kriteria yang selektif dan kualitas yang baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Khotimah (2015), Prabowo, Musadieg, dan Ruhana (2016), dan Takahashi (2006) yang menunjukkan promosi jabatan memberikan pengaruh positif kepada motivasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat oleh Martoyo (2006) yang mengatakan motivasi yang menonjol, mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Pegawai yang dipromosikan tentu mendapatkan status sosial lebih tinggi dan kompensasi lebih besar dari jabatan yang diemban sebelumnya, sehingga pegawai merasa dihargai atas upaya yang telah dilakukan.

#### **b. Pengaruh Mutasi terhadap Motivasi**

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa kebijakan Mutasi yang dilaksanakan oleh Instansi terhadap pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan Motivasi kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator Mutasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan Motivasi kerja yaitu terkait dengan Masa menjabat dimana lama masa menjabat pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat menjadi dasar pertimbangan bagi Instansi untuk memutasi pegawai dan Semakin lama masa jabatan yang diemban oleh pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat maka semakin tinggi peluang untuk dimutasi oleh Instansi. Ini menunjukkan bahwa dengan lamanya masa menjabat pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat menjadi dasar pertimbangan bagi Instansi untuk memutasi pegawai dan Semakin lama masa jabatan yang diemban oleh pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat maka semakin tinggi peluang untuk dimutasi oleh Instansi akan meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Farianda (2013), Kaymaz (2010), Achmad dan Srikaningsih (2018), dan Mohsan, Nawaz, dan Khan (2012) yang menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif terhadap motivasi.

Mutasi pada lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dapat berupa rotasi jabatan atau bidang kerja maupun rotasi tempat kerja atau kantor dari pegawai yang bersangkutan. Organisasi dalam menerapkan kebijakan mutasi pada dasarnya memberikan suasana baru termasuk di dalamnya meningkatkan pengalaman kerja pegawai dengan tantangan yang tidak sama dari lingkungan kerja sebelumnya dan diharapkan dapat memberikan penyegaran bagi pegawai tersebut sehingga dapat memberikan penyegaran bagi pegawai yang telah jenuh bekerja dalam situasi kerja yang monoton.

### **c. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja**

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa Promosi Jabatan yang diberikan oleh Instansi kepada pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator Promosi Jabatan yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan Prestasi Kerja yaitu terkait Perhatian dimana Instansi memperhatikan bakat pegawai dan instansi memberikan program pengembangan bakat pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat. Ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat yang diberikan perhatian untuk mengembangkan bakat di bidang yang ditekuni dan pegawai yang mengikuti program pengembangan pegawai yang diberikan Instansi akan meningkatkan Prestasi Kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Fajri, Utami, dan Ruhana (2015), Pratama, Sunuharyo, dan Hakam (2013), Nurdin dan Chan (2015), Prabowo, Musadieg, dan Ruhana (2016), dan Judas (2013) yang menunjukkan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja.

Setiap pegawai tentunya memiliki tujuan dalam bekerja. Sebagian pegawai menginginkan untuk dapat melanjutkan jenjang kariernya pada organisasi tempat mereka bekerja yaitu berupa promosi jabatan. Promosi jabatan membutuhkan prestasi kerja pegawai yang dinilai oleh atasan mereka. Promosi jabatan akan meningkatkan penghasilan pegawai dan memberikan fasilitas pegawai yang melekat pada

jabatan yang akan disandangnya. Kelebihan tersebut akan membuat pegawai berlomba-lomba dalam meningkatkan prestasi mereka di organisasi. Penilaian yang baik dari atasan diharapkan mampu memberikan penilaian yang layak atas prestasi kerja pegawai yang menginginkan promosi jabatan.

#### **d. Pengaruh Mutasi terhadap Prestasi Kerja**

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa Mutasi yang dilaksanakan oleh Instansi terhadap pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator Mutasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan Prestasi kerja yaitu terkait dengan lama masa menjabat pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat menjadi dasar pertimbangan bagi Instansi untuk memutasi pegawai dan Semakin lama masa jabatan yang diemban oleh pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat maka semakin tinggi peluang untuk dimutasi oleh Instansi. Ini menunjukkan bahwa lama masa menjabat pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat menjadi dasar pertimbangan bagi Instansi untuk memutasi pegawai dan Semakin lama masa jabatan yang diemban oleh pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat maka semakin tinggi peluang untuk dimutasi oleh Instansi akan meningkatkan Prestasi Kerja pegawai karena pegawai yang bekerja dalam suasana kerja baik lingkungan maupun suatu jabatan yang sama dapat menimbulkan kejenuhan. Pegawai akan meningkatkan prestasi kerjanya agar mendapatkan mutasi ke tempat maupun jabatan sesuai dengan keinginannya.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nurdin dan Chan (2015), Rundengan, Pio, dan Pangkey (2014), Sudiantoro (2016), Judas (2013) dan Priyono, Chandra, dan Ariana (2017) yang menunjukkan Mutasi berpengaruh terhadap Prestasi Kerja.

Dalam sebuah organisasi besar seperti Direktorat Jenderal Pajak memiliki kantor-kantor yang berkedudukan di seluruh wilayah Indonesia. Tidak semua pegawai merasa betah untuk bekerja di suatu daerah karena berbagai macam pertimbangan. Tantangan yang dihadapi pada masing-masing wilayah kantor juga tidak sama, bergantung pada

tingkat perekonomian di masing-masing daerah tersebut. Daerah dengan kota besar memiliki lapangan bisnis yang lebih kompleks. Pegawai yang menyukai tantangan akan lebih memilih dapat bekerja di kota yang lebih besar dari kota tempat nya bekerja. Pegawai yang menyukai situasi dekat dengan keluarga cenderung memilih untuk dapat bekerja di kota dimana sebagian besar keluarganya tinggal. Atau pada skala yang lebih sempit, terkadang seorang pegawai memilih untuk dapat mutasi dari bidang non teknis ke bidang teknis untuk meningkatkan kemampuan dan memperkaya pengalaman mereka, namun pada Direktorat Jenderal Pajak, prestasi kerja pegawai juga menjadi tolak ukur terhadap kebijakan mutasi yang akan diberikan kepadanya.

**e. Pengaruh Motivasi terhadap Prestasi Kerja**

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa Motivasi dalam bekerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator Motivasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan Prestasi Kerja yaitu terkait dengan Instansi yang memberikan kesempatan kepada pegawai terkait kedudukan dan jabatan dan Terbukanya kesempatan oleh Instansi terkait promosi dalam pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa Instansi yang memberikan kesempatan kepada pegawai terkait kedudukan dan jabatan dan Terbukanya kesempatan oleh instansi terkait promosi dalam pekerjaan akan meningkatkan Prestasi Kerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yatipai, Montolalu, dan Kaparang (2015), Cahyono (2013), dan Prabowo, Musadieg, dan Ruhana (2016) yang menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Prestasi kerja pegawai yang baik dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi oleh karena itu maka pimpinan harus dapat meningkatkan motivasi pegawainya dengan menjalankan kebijakan sumber daya manusia yang tepat.

**f. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi**

Berdasarkan hasil penelitian, penulis membuktikan secara empiris variabel Motivasi tidak mampu memediasi variabel Promosi Jabatan terhadap variabel Prestasi

Kerja. Sehingga dapat disimpulkan Promosi Jabatan yang diberikan oleh Instansi tidak memberikan pengaruh terhadap meningkatnya Prestasi Kerja melalui Motivasi Kerja.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Judas (2013) yang menunjukkan mutasi dan promosi merupakan salah satu kegiatan penting bagi pengembangan pegawai, dan untuk memberi motivasi kepada para pegawai agar lebih meningkatkan prestasi kerja pegawai.

**g. Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Melalui Motivasi**

Berdasarkan hasil penelitian, penulis membuktikan secara empiris variabel Motivasi mampu memediasi variabel Mutasi terhadap variabel Prestasi Kerja. Sehingga dapat disimpulkan Mutasi yang dilaksanakan oleh Instansi memberikan pengaruh terhadap meningkatnya Prestasi Kerja melalui Motivasi Kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Judas (2013) yang menunjukkan mutasi dan promosi merupakan salah satu kegiatan penting bagi pengembangan pegawai, dan untuk memberi motivasi kepada para pegawai agar lebih meningkatkan prestasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Siswanto (2002) yang mengatakan kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan termotivasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan dapat memberi prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada instansi.

## **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, diambil kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini, yaitu:

- a) Promosi Jabatan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.
- b) Mutasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.
- c) Promosi Jabatan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.
- d) Mutasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.
- e) Motivasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.
- f) Motivasi tidak mampu memediasi Promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.
- g) Motivasi mampu memediasi Mutasi terhadap Prestasi Kerja pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat.

### **2. Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat diberikan saran terkait peningkatan prestasi kerja pada pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat sebagai berikut:

- a) Penelitian berikutnya dilakukan pada objek penelitian lain dengan variabel-variabel penelitian yang sama.
- b) Pimpinan hendaknya lebih memperhatikan pelaksanaan promosi jabatan pegawai dari pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat dengan memperhatikan perkembangan bakat di bidang yang ditekuni dan pegawai dan memilih pegawai yang dapat mengikuti program pengembangan pegawai yang



diberikan Instansi dengan kriteria yang tepat, dikarenakan hal tersebut tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja dan prestasi kerja pegawai.

- c) Pimpinan hendaknya lebih memperhatikan pelaksanaan mutasi pegawai yang tercermin dari lama masa menjabat pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat menjadi dasar pertimbangan bagi Instansi untuk memutasi pegawai dan semakin lama masa jabatan yang diemban oleh pegawai KPP Madya Malang, Pratama Kupang, dan Denpasar Barat maka semakin tinggi peluang untuk dimutasi oleh Instansi, dikarenakan hal tersebut tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja dan prestasi kerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, N. K., & Sriekaningsih, A. (2018). Effect of Mutation and Career Development on Performance through Work Motivation at the Class I Airport of Juwata Tarakan. *Journal Research And Analysis : Economy* , 27-39.
- As'ad, M. (2003). *Psikologi Industri Seri Ilmu Sumber Daya Manusia* (Edisi Keempat ed.). Yogyakarta: Libert.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (2003). *Human Resource Management (An Experimental Approach International Edition)*. Singapore: McGraw Hill.
- Byars, L. I., & Rue, L. W. (2006). *Human Resources Management* (8th ed.). North America: McGraw Hill.
- Cahyono, P. D. (2013). Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Kayutangan Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis* , 4 (1).
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Efendi, M. T. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Fajri, A. N., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Promosi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Garam (Persero) Surabaya - Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis* , 29 (1).
- Farianda, I. (2013). Pengaruh Mutasi Jabatan Dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Surakarta . *Jurnal Pendidikan Akuntansi* .
- Flippo, E. B. (2012). *Personel Management (Manajemen Personalia)* (7th ed.). (S. Alponso, Trans.) Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (4th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hasibuan, M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Judas, A. (2013). Mutasi Dan Promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado. *Jurnal EMBA* , 1 (4), 1219-1228.
- Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economic Research Journal* , 1 (3), 69.
- Khotimah. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis* , 25 (1).
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Manullang, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, R. L., & Jackson, D. H. (2000). *Human Resources Management* (10th ed.). South Western: Tomson.
- Moekijat. (2010). *Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., & Khan, M. S. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management* , 6 (24), 7114-7119.
- Nainggolan, E. (1994). *Pembinaan Kepegawaian di Indonesia*. Intermasa.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University.
- Nitisemito, A. S. (2002). *Manajemen Personalia* (Edisi ke 4 ed.). Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurdin, & Chan. (2014). Pengaruh Penempatan, Mutasi Dan Promosi Terhadap Prestasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Aceh. *Jurnal Magister Manajemen* , 2302.

- Prabowo, B., Musadieg, M. A., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang). *Jurnal Administtrasi Bisnis* , 32 (1), 106-113.
- Pratama, D. B., Sunuharyo, B. S., & Hakam, M. S. (2013). Pengaruh Insentif Dan Promosi Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Unit Pelayanan dan Jaringan Kabupaten Sampang). *Jurnal Administrasi Bisnis* , 2 (2), 76-81.
- Priyono, Chandra, T., & Ariana, S. (2017). Influence of Work Environment, Motivation and Career Development on the Work Achievement on a Timeless Gift Pt. Aligned Sidoarjo. *International Journal of Applied Business and Economic Research* , 15 (8), 247-261.
- Rundengan, S., Pio, R. J., & Pangkey, M. (2014). Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis* , 3 (001).
- Sastrohadiwiryono, S. B. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, S. P. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Siswanto, H. B. (2006). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Solimun. (2011). *Analisis Multivariat: Pemodelan Struktural Partial Least Square – PLS Cetakan I*. Malang: Citra Malang Press.
- Sudiantoro, S. (2016). Pengaruh Mutasi Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Perwakilan Provinsi D.I. Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi* , 5 (2), 273-287.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development International* , 11 (3), 193-203.

- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (2005). *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Yatipai, T., Montolalu, J., & Kaparang, S. G. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi Pada PT Pos Indonesia Tipe C Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis* , 3 (101).



## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1. Kuisioner Penelitian

**Yth. Bapak / Ibu responden**

Dengan Hormat,

Dalam rangka untuk menyelesaikan tugas akhir studi kami berupa penyusunan Tesis, maka kami mohon kepada Bapak / Ibu sudilah kiranya untuk meluangkan waktu memberikan bantuan kepada kami dengan mengisi daftar pertanyaan berikut. Daftar pertanyaan ini tidak ada kaitannya dengan penilaian bapak/ibu tetapi sebatas untuk penelitian akademis saja. Namun demikian kami mohon pengisian ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Pendapat Bapak/ Ibu akan sangat membantu keberhasilan penelitian ini.

Demikian atas bantuannya disampaikan terima kasih.

Malang, Juli 2019

Hormat Kami

Made Reffie Yuliantara

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama : ..... ( tidak harus diisi )
- b. Umur : .....
- c. JenisKelamin : .....
- d. Pendidikan : .....
- e. Status Perkawinan : .....
- f. Pangkat/Golongan : .....

## II. PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pernyataan di bawah ini dengan sebenar-benarnya, dengan cara memberi tanda centang ditempat jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat.

Keterangan kuisioner penelitian : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

NO	PROMOSI JABATAN	SS	S	N	TS	STS
NO	PROMOSI JABATAN	SS	S	N	TS	STS
1	Intansi mempertimbangkan hasil kerja pegawai dalam mendapatkan promosi					
2	Instansi mempertimbangkan memberikan promosi bagi pegawai yang mampu melampaui target kinerja yang telah ditetapkan					
3	Intansi memperhitungkan strata pendidikan formal pegawai dalam mengisi jabatan karir					
4	Intansi memberikan Jabatan karir yang sesuai dengan pendidikan formal yang dimiliki oleh pegawai					
5	Instansi mempertimbangkan bakat pegawai dalam memberikan promosi jabatan					
6	Pegawai yang mendapatkan penghargaan dapat diusulkan mendapatkan promosi jabatan oleh instansi					
7	Instansi dalam melaksanakan promosi disesuaikan dengan daftar urut kepangkatan					
8	Instansi memprioritaskan promosi terhadap pegawai dengan pangkat yang lebih tinggi					
9	Promosi Jabatan yang diberikan kepada pegawai akan meningkatkan kesetiaan pegawai tersebut terhadap Instansinya.					
10	Loyalitas merupakan syarat mutlak bagi intansi dalam memberikan promosi jabatan					
11	Instansi memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang dapat dipercaya dalam melaksanakan tugasnya dengan baik					
12	Intansi memberikan promosi jabatan kepada pegawai yang tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggungjawabnya					
NO	MUTASI	SS	S	N	TS	STS
13	Kebijakan Intansi melakukan mutasi pada semua level jabatan minimal 1 kali dalam setahun sudah tepat					
14	Kebijakan instansi melakukan mutasi bagi setiap pegawai yang telah bekerja minimal selama 3 tahun pada suatu unit kerja/kantor sudah tepat.					
15	Instansi harus memberikan penjelasan terhadap pegawai yang dimutasi					

16	Instansi wajib menerapkan mutasi pegawai dengan alasan yang tepat					
17	Instansi memberikan mutasi atas kemampuan pegawai yang mampu bekerja dengan baik di bidang yang lain yang dianggap sejajar					
18	Instansi memberikan mutasi atas kecakapan pegawai dalam bekerja dengan baik di tempat kerja yang lain					
19	Instansi ketika memberikan mutasi disesuaikan dengan tingkat pendidikan pegawai					
20	Tingkat pendidikan menjadi dasar pertimbangan mutasi bagi instansi					
21	Lamanya masa jabatan menjadi pertimbangan bagi instansi untuk memutasi pegawai					
22	Semakin lama masa jabatan maka semakin tinggi peluang untuk dimutasi oleh instansi					
23	Instansi ketika memberikan mutasi disesuaikan dengan beban kerja pada jabatan sebelumnya					
24	Instansi ketika memberikan mutasi disesuaikan dengan tanggung jawab pada jabatan sebelumnya					
25	Instansi memberikan kesempatan mutasi atas keinginan pegawai					
26	Instansi memberikan mutasi kepada pegawai untuk memberikan kesenangan terhadap pegawai					
27	Instansi telah bersikap bijak dalam pelaksanaan mutasi pegawai					
28	Instansi melaksanakan mutasi sesuai dengan aturan yang berlaku					
29	Mutasi yang diberikan instansi sesuai dengan jabatan yang lama dan jabatan yang baru					
30	Instansi memperhatikan kesesuaian jabatan lama dengan jabatan baru yang dianggap sejajar atau setingkat dalam memutasi pegawai					
<b>NO</b>	<b>MOTIVASI</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
31	Instansi telah memenuhi kebutuhan sandang, pangan, papan pegawai dalam bentuk gaji					
32	Instansi telah memenuhi kebutuhan pegawai dalam bentuk insentif kerja					
33	Instansi telah memberikan rasa aman dan ketentraman dalam melaksanakan pekerjaan					
34	Instansi memberikan rasa aman kepada pegawai di tempat bekerja					
35	Pada unit kerja/kantor saya bekerja telah terjalin kerjasama yang baik sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasan					
36	Pada unit kerja/kantor saya bekerja telah terjalin hubungan yang baik antar sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasan					



37	Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai terkait kedudukan dan jabatan					
38	Instansi saya membuka telah membuka kesempatan seluas-luasnya bagi pegawai untuk mengejar promosi jabatan.					
39	Instansi memberikan kesempatan untuk memaksimalkan kemampuan pegawai					
40	Instansi menyediakan fasilitas bagi pegawai untuk mengembangkan potensi dalam hal pekerjaan					
<p>Berikan Penilaian Bapak/Ibu mengenai prestasi kerja Bapak/Ibu pada unit kerja/kantor tempat Bapak/Ibu bekerja sekarang dengan cara memberi tanda centang ditempat jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat.</p> <p>Keterangan kuisioner penelitian : ST = Sangat Tinggi, T = Tinggi, C = Cukup, R = Rendah, SR = Sangat Rendah</p>						
NO	PRESTASI KERJA	ST	T	C	R	SR
41	Ketelitian dalam menyelesaikan tugas yang diberikan					
42	Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan					
43	Penyelesaian pekerjaan reguler yang diberikan					
44	Penyelesaian pekerjaan tambahan yang diberikan atasan					
45	Ketaatan dalam melaksanakan perintah atasan					
46	Ketepatan waktu kehadiran dalam bekerja					
47	Tingkat kerjasama antara sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasan					
48	Tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan					

## LAMPIRAN 2. Ringkasan Variabel, Indikator, Item, dan Sumber Penelitian

Variabel	Indikator Penelitian	Item	Sumber
Promosi Jabatan (PJ)	a. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (PJ1)	1. Hasil kerja pegawai menjadi pertimbangan promosi	Nainggolan (1994)
		2. Instansi mempertimbangkan memberikan promosi bagi pegawai yang mampu melampaui target kinerja yang telah ditetapkan	
	b. Keahlian (PJ2)	3. Kesesuaian promosi berdasarkan pendidikan formal	
		4. Kesesuaian promosi berdasarkan Keahlian dalam bidang pekerjaan	
	c. Perhatian (PJ3)	5. Instansi memperhatikan bakat pegawai	
		6. Instansi memberikan program pengembangan bakat pegawai	
	d. Daftar Urut Kepangkatan (PJ4)	7. Promosi diberikan sesuai daftar urutan kepangkatan	
		8. Kepangkatan yang lebih tinggi diprioritaskan untuk promosi	
	e. Kesetiaan (PJ5)	9. Promosi yang diberikan meningkatkan kesetiaan	
		10. Kesetiaan sebagai syarat utama promosi	
	f. Dapat Dipercaya (PJ6)	11. Kepercayaan yang diberikan dalam melaksanakan tugas	
		12. Tidak menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan pribadi	
Mutasi (M)	a. Frekwensi Mutasi (M1)	13. Intansi melakukan mutasi pada semua level jabatan minimal 1 kali dalam setahun	Nitisemito (2002)
		14. Setiap pegawai mengalami mutasi minimal dalam jangka waktu 3 tahun setelah bekerja pada suatu unit kerja/kantor	
	b. Alasan Mutasi (M2)	15. Instansi memberikan penjelasan terhadap pegawai yang dimutasi	
		16. Intansi menerapkan mutasi pegawai dengan alasan yang tepat	
	c. Kemampuan Bekerja (M3)	17. Instansi memberikan mutasi atas kemampuan pegawai yang mampu bekerja dengan baik di bidang yang lain yang dianggap sejajar	

		18. Instansi memberikan mutasi atas kecakapan pegawai dalam bekerja dengan baik di tempat kerja yang lain	
	d. Tingkat Pendidikan (M4)	19. Mutasi disesuaikan dengan tingkat pendidikan pegawai	
		20. Tingkat pendidikan menjadi dasar pertimbangan mutasi bagi instansi	
	e. Masa Menjabat (M5)	21. Lamanya masa jabatan menjadi pertimbangan bagi instansi untuk memutasi pegawai	
		22. Semakin lama masa jabatan maka semakin tinggi peluang untuk dimutasi oleh instansi	
	f. Beban Kerja (M6)	23. Mutasi disesuaikan dengan beban kerja pada jabatan sebelumnya	
		24. Mutasi disesuaikan dengan tanggung jawab pada jabatan sebelumnya	
	g. Keinginan Pegawai (M7)	25. Instansi memberikan kesempatan mutasi atas keinginan pegawai	
		26. Instansi memberikan mutasi kepada pegawai untuk memberikan kesenangan terhadap pegawai	
	h. Kebijaksanaan (M8)	27. Instansi telah bersikap bijak dalam pelaksanaan mutasi pegawai	
		28. Instansi melaksanakan mutasi sesuai dengan aturan yang berlaku	
	i. Kesesuaian Jabatan (M9)	29. Mutasi yang diberikan instansi sesuai dengan jabatan yang lama dan jabatan yang baru	
		30. Instansi memperhatikan kesesuaian jabatan lama dengan jabatan baru yang dianggap sejajar atau setingkat dalam memutasi pegawai	
Motivasi (Mo)	a. Kebutuhan Fisiologis (Mo1)	31. Instansi telah memenuhi kebutuhan sandang, pangan, papan pegawai dalam bentuk gaji	Hasibuan (2002)
		32. Instansi telah memenuhi kebutuhan pegawai dalam bentuk insentif kerja	
	b. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (Mo2)	33. Instansi telah memberikan rasa aman dan ketentraman dalam melaksanakan pekerjaan	
		34. Instansi memberikan rasa aman kepada pegawai di tempat bekerja	
	c. Kebutuhan Sosial (Mo3)	35. Terjalin kerjasama yang baik sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasan	

		36. Terjalin hubungan yang baik antar sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasan	
	d. Kebutuhan akan Prestasi (Mo4)	37. Instansi memberikan kesempatan kepada pegawai terkait kedudukan dan jabatan	
		38. Terbukanya kesempatan oleh instansi terkait promosi dalam pekerjaan	
	e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (Mo5)	39. Instansi memberikan kesempatan untuk memaksimalkan kemampuan pegawai	
		40. Instansi menyediakan fasilitas bagi pegawai untuk mengembangkan potensi dalam hal pekerjaan	
Prestasi Kerja (PK)	a. Mutu Kerja (PK1)	41. Ketelitian dalam menyelesaikan tugas yang diberikan	Flippo (2012)
		42. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan	
	b. Kuantitas Kerja (PK2)	43. Penyelesaian pekerjaan reguler yang diberikan	
		44. Penyelesaian pekerjaan tambahan yang diberikan atasan	
	c. Ketangguhan (PK3)	45. Ketaatan dalam melaksanakan perintah atasan	
		46. Ketepatan waktu kehadiran dalam bekerja	
	d. Sikap (PK4)	47. Tingkat kerjasama antara sesama pegawai dan antara pegawai dengan atasan	
		48. Tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan	

### LAMPIRAN 3. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul	Kesimpulan
1	Khotimah (2015)	Pengaruh Promosi Jabatan Dan Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)	Promosi Jabatan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja, namun pengaruh yang dihasilkan sangat kecil.
2	Prabowo, Musadieg, dan Ruhana (2016)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Promosi jabatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan..
4	Takahashi (2006)	<i>Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees</i>	Hasil menunjukkan bahwa promosi dan upah secara positif mempengaruhi pekerjaan motivasi karyawan. promosi yang adil adalah motivator yang lebih kuat daripada tingkat upah dan kenaikan upah.
5	Farianda (2013)	Pengaruh Mutasi Jabatan Dan Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Surakarta	Ada pengaruh yang signifikan mutasi jabatan terhadap motivasi kerja pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Surakarta
7	Kaymaz (2010)	<i>The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations</i>	Hasil penelitiannya mendukung teori bahwa praktek rotasi pekerjaan memiliki efek yang positif kepada motivasi. Menurunnya rasa monoton, peningkatan pengetahuan, keterampilan dan

			kompetensi dan pengembangan hubungan sosial dalam praktek rotasi pekerjaan memiliki efek positif pada motivasi.
8	Mohsan, Nawaz, dan Khan (2012)	<i>Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan</i>	Ketika karyawan diputar ke pekerjaan yang berbeda di berbagai departemen, mereka menjadi kurang termotivasi lebih berkomitmen dan terlibat dalam pekerjaan mereka masing-masing.
9	Fajri, Utami, dan Ruhana (2015)	Pengaruh Promosi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Garam (Persero) Surabaya - Jawa Timur)	Promosi Karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Prestasi Kerja, sehingga disimpulkan bahwa semakin tidak baik atau tidak tepat pelaksanaan promosi karyawan, maka semakin rendah pula prestasi kerja karyawan
10	Pratama, Sunuharyo, dan Hakam (2013)	Pengaruh Insentif Dan Promosi Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Unit Pelayanan dan Jaringan Kabupaten Sampang)	Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Unit Pelayanan dan Jaringan Kabupaten sampang. Dengan demikian pimpinan diharapkan memiliki penilaian yang baik dan adil terhadap karyawan yang akan dipromosikan
12	Nurdin dan Chan (2014)	Pengaruh Penempatan, Mutasi Dan Promosi Terhadap Prestasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Aceh	Penempatan, Mutasi dan Promosi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Prestasi Kerja. Secara parsial masing-masing variabel eksogen yang diteliti, baik Penempatan, Mutasi serta Promosi, berpengaruh positif

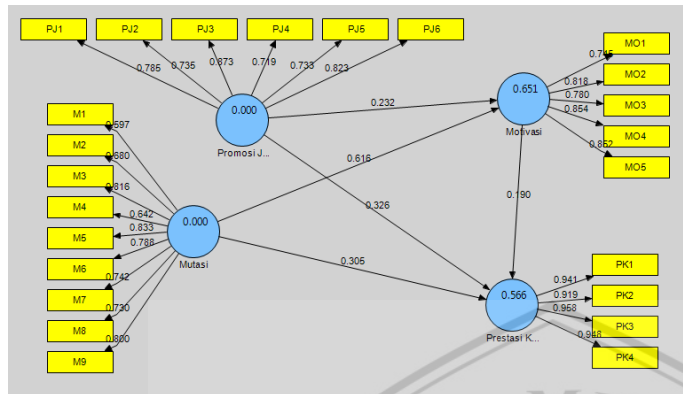
			secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
14	Rundengan, Pio, dan Pangkey (2014)	Pengaruh Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado	Mutasi pegawai berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado
15	Sudiantoro (2016)	Pengaruh Mutasi Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Perwakilan Provinsi D.I. Yogyakarta	Pelaksanaan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di Badan Pemeriksa Keuangan Yogyakarta.
17	Yatipai, Montolalu, dan Kaparang (2015)	Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Studi Pada PT Pos Indonesia Tipe C Manado	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Kantor Pos Tipe C. Hal ini di karenakan motivasi merupakan faktor kuat untuk mendorong semangat atau gairah karyawan untuk melakukan kegiatan tertentu dalam memaksimalkan kinerja dan meningkatkan prestasi kerjanya
18	Cahyono (2013)	Pengaruh Motivasi Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Kayutangan Malang)	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap prestasi kerja karyawan AJB Bumi Putera 1912 Cabang Kayutangan Malang
19	Judas (2013)	Mutasi Dan Promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja pegawai. Hubungan antara mutasi dan promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai kuat. Mutasi dan

			promosi merupakan salah satu kegiatan penting bagi pengembangan pegawai, dan untuk memberi motivasi kepada para pegawai agar lebih meningkatkan prestasi kerja pegawai.
20	Priyono, Chandra, dan Ariana (2017)	<i>Influence of Work Environment, Motivation and Career Development on the Work Achievement on a Timeless Gift Pt. Aligned Sidoarjo</i>	Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja





## LAMPIRAN 4. Hasil Analisis PLS



### Latent Variable Correlations

	Motivasi	Mutasi	Prestasi Kerja	Promosi Jabatan
Motivasi	1.000000			
Mutasi	0.732732	1.000000		
Prestasi Kerja	0.660278	0.703732	1.000000	
Promosi Jabatan	0.700984	0.721013	0.691488	1.000000

### R Square

	R Square
Motivasi	0.651107
Mutasi	
Prestasi Kerja	0.565581
Promosi Jabatan	

### Cross Loadings

	Motivasi	Mutasi	Prestasi Kerja	Promosi Jabatan
M1	0.469885	0.597364	0.362560	0.391570
M2	0.594336	0.679917	0.533242	0.555930

M3	0.661629	0.816165	0.631618	0.661116
M4	0.497757	0.641562	0.431471	0.576334
M5	0.690776	0.833169	0.586646	0.686567
M6	0.562402	0.788447	0.568637	0.604218
M7	0.495467	0.742160	0.476671	0.534347
M8	0.639969	0.730121	0.474746	0.453885
M9	0.621870	0.800206	0.566001	0.564635
MO1	0.744574	0.578586	0.465493	0.481347
MO2	0.817541	0.633495	0.399812	0.530619
MO3	0.779849	0.652706	0.684846	0.574004
MO4	0.854017	0.675036	0.473772	0.635290
MO5	0.852288	0.663037	0.605197	0.603124
PJ1	0.634651	0.567507	0.535273	0.785033
PJ2	0.490215	0.525860	0.502643	0.734589
PJ3	0.653308	0.667929	0.546183	0.873255
PJ4	0.364421	0.496762	0.484226	0.719377
PJ5	0.411494	0.577794	0.530296	0.733126
PJ6	0.648713	0.695667	0.626195	0.823258
PK1	0.631764	0.688248	0.940885	0.689432
PK2	0.570228	0.635978	0.919351	0.621878
PK3	0.669529	0.696917	0.958037	0.660889
PK4	0.610799	0.625078	0.948059	0.628866

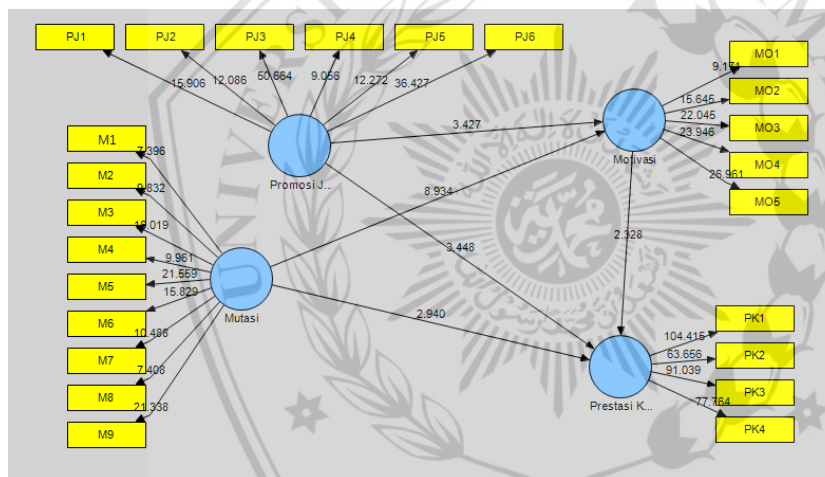
#### AVE

	AVE
Motivasi	0.657334
Mutasi	0.548543
Prestasi Kerja	0.886781
Promosi Jabatan	0.608534

## Composite Reliability

	Composite Reliability
Motivasi	0.905350
Mutasi	0.915366
Prestasi Kerja	0.969062
Promosi Jabatan	0.902721

## LAMPIRAN 5. Hasil Analisis PLS dengan Bootsrap



## Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	Error
Motivasi -> Prestasi Kerja	0.189755	0.155699	0.081502	0.081502	
Mutasi -> Motivasi	0.616060	0.587388	0.068958	0.068958	
Mutasi -> Prestasi Kerja	0.304859	0.361985	0.103698	0.103698	

Promosi Jabatan -> Motivasi	0.232155	0.271329	0.067749	0.067749
Promosi Jabatan -> Prestasi Kerja	0.326471	0.292343	0.094681	0.094681

	T Statistics ( O/STERR )	P - Value
Motivasi -> Prestasi Kerja	2.328232	0.020
Mutasi -> Motivasi	8.933828	0.000
Mutasi -> Prestasi Kerja	2.939865	0.003
Promosi Jabatan -> Motivasi	3.426707	0.001
Promosi Jabatan -> Prestasi Kerja	3.448116	0.001

#### Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	Error
M1 <- Mutasi	0.597364	0.583928	0.080764	0.080764	
M2 <- Mutasi	0.679917	0.690002	0.069156	0.069156	
M3 <- Mutasi	0.816165	0.793075	0.050951	0.050951	
M4 <- Mutasi	0.641562	0.663348	0.064408	0.064408	
M5 <- Mutasi	0.833169	0.833188	0.038645	0.038645	
M6 <- Mutasi	0.788447	0.792694	0.049811	0.049811	
M7 <- Mutasi	0.742160	0.725041	0.070765	0.070765	
M8 <- Mutasi	0.730121	0.709970	0.098559	0.098559	
M9 <- Mutasi	0.800206	0.813686	0.037502	0.037502	
MO1 <- Motivasi	0.744574	0.735418	0.081185	0.081185	
MO2 <- Motivasi	0.817541	0.770717	0.052256	0.052256	
MO3 <- Motivasi	0.779849	0.774217	0.035376	0.035376	
MO4 <- Motivasi	0.854017	0.863683	0.035664	0.035664	
MO5 <- Motivasi	0.852288	0.844434	0.031612	0.031612	

PJ1 <- Promosi Jabatan	0.785033	0.788011	0.049354	0.049354
PJ2 <- Promosi Jabatan	0.734589	0.721974	0.060783	0.060783
PJ3 <- Promosi Jabatan	0.873255	0.866587	0.017236	0.017236
PJ4 <- Promosi Jabatan	0.719377	0.681181	0.079436	0.079436
PJ5 <- Promosi Jabatan	0.733126	0.721654	0.059740	0.059740
PJ6 <- Promosi Jabatan	0.823258	0.825914	0.022600	0.022600
PK1 <- Prestasi Kerja	0.940885	0.935389	0.009011	0.009011
PK2 <- Prestasi Kerja	0.919351	0.922078	0.014442	0.014442
PK3 <- Prestasi Kerja	0.958037	0.953449	0.010523	0.010523
PK4 <- Prestasi Kerja	0.948059	0.949379	0.012192	0.012192

	T Statistics (O/STERR)	P - value
M1 <- Mutasi	7.396423	0.000
M2 <- Mutasi	9.831668	0.000
M3 <- Mutasi	16.018763	0.000
M4 <- Mutasi	9.960883	0.000
M5 <- Mutasi	21.559309	0.000
M6 <- Mutasi	15.828720	0.000
M7 <- Mutasi	10.487614	0.000
M8 <- Mutasi	7.407981	0.000
M9 <- Mutasi	21.337533	0.000
MO1 <- Motivasi	9.171281	0.000
MO2 <- Motivasi	15.645058	0.000
MO3 <- Motivasi	22.044668	0.000

MO4 <- Motivasi	23.946379	0.000
MO5 <- Motivasi	26.961107	0.000
PJ1 <- Promosi Jabatan	15.906314	0.000
PJ2 <- Promosi Jabatan	12.085524	0.000
PJ3 <- Promosi Jabatan	50.664039	0.000
PJ4 <- Promosi Jabatan	9.056048	0.000
PJ5 <- Promosi Jabatan	12.271947	0.000
PJ6 <- Promosi Jabatan	36.427334	0.000
PK1 <- Prestasi Kerja	104.414683	0.000
PK2 <- Prestasi Kerja	63.656327	0.000
PK3 <- Prestasi Kerja	91.038866	0.000
PK4 <- Prestasi Kerja	77.763617	0.000

#### LAMPIRAN 6. Uji Sobel

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	8.933828	Sobel test: 2.25298106	0.02426034
$t_b$	2.328232	Aroian test: 2.23987978	0.02509873
		Goodman test: 2.26631496	0.02343211
Reset all		Calculate	

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	3.426707	Sobel test: 1.92578062	0.05413177
$t_b$	2.328232	Aroian test: 1.87201624	0.06120436
		Goodman test: 1.98446041	0.04720454
Reset all		Calculate	

# **LAMPIRAN 7. Hasil Uji Pendahuluan Kuisioner (30 responden)**

Variabel	Item	Korelasi <i>product moment</i>	P - Value	Keterangan
Promosi Jabatan	PJ1	0.833	0.000	Valid
	PJ2	0.763	0.000	Valid
	PJ3	0.606	0.000	Valid
	PJ4	0.741	0.000	Valid
	PJ5	0.751	0.000	Valid
	PJ6	0.740	0.000	Valid
	PJ7	0.711	0.000	Valid
	PJ8	0.670	0.000	Valid
	PJ9	0.697	0.000	Valid
	PJ10	0.600	0.000	Valid
	PJ11	0.871	0.000	Valid
	PJ12	0.780	0.000	Valid
Mutasi	Mu1	0.601	0.000	Valid
	Mu2	0.688	0.000	Valid
	Mu3	0.579	0.001	Valid
	Mu4	0.661	0.000	Valid
	Mu5	0.741	0.000	Valid
	Mu6	0.823	0.000	Valid
	Mu7	0.662	0.000	Valid
	Mu8	0.699	0.000	Valid
	Mu9	0.794	0.000	Valid
	Mu10	0.726	0.000	Valid
	Mu11	0.807	0.000	Valid
	Mu12	0.818	0.000	Valid
	Mu13	0.743	0.000	Valid
	Mu14	0.693	0.000	Valid
	Mu15	0.622	0.000	Valid
	Mu16	0.717	0.000	Valid
	Mu17	0.686	0.000	Valid
	Mu18	0.779	0.000	Valid
Motivasi	Mo1	0.682	0.000	Valid

	Mo2	0.668	0.000	Valid
	Mo3	0.826	0.000	Valid
	Mo4	0.812	0.000	Valid
	Mo5	0.667	0.000	Valid
	Mo6	0.684	0.000	Valid
	Mo7	0.841	0.000	Valid
	Mo8	0.886	0.000	Valid
	Mo9	0.848	0.000	Valid
	Mo10	0.773	0.000	Valid
Prestasi Kerja	PK1	0.83	0.000	Valid
	PK2	0.861	0.000	Valid
	PK3	0.884	0.000	Valid
	PK4	0.841	0.000	Valid
	PK5	0.912	0.000	Valid
	PK6	0.748	0.000	Valid
	PK7	0.79	0.000	Valid
	PK8	0.783	0.000	Valid
Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>		Keterangan	
Promosi Jabatan	0.930		Reliabel	
Mutasi	0.945		Reliabel	
Motivasi	0.937		Reliabel	
Prestasi Kerja	0.948		Reliabel	



# Tesis (Made R.Y) final

## ORIGINALITY REPORT

6%

SIMILARITY INDEX

6%

INTERNET SOURCES

6%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

[eprints.umm.ac.id](http://eprints.umm.ac.id)

Internet Source

4%

2

[prodipps.unsyiah.ac.id](http://prodipps.unsyiah.ac.id)

Internet Source

2%

Exclude quotes

Exclude bibliography

Off

On

Exclude matches

< 2%

